

دانشگاه علوم پزشکی گلستان
بیمارستان پیامبر اعظم(ص) گنبد کاووس

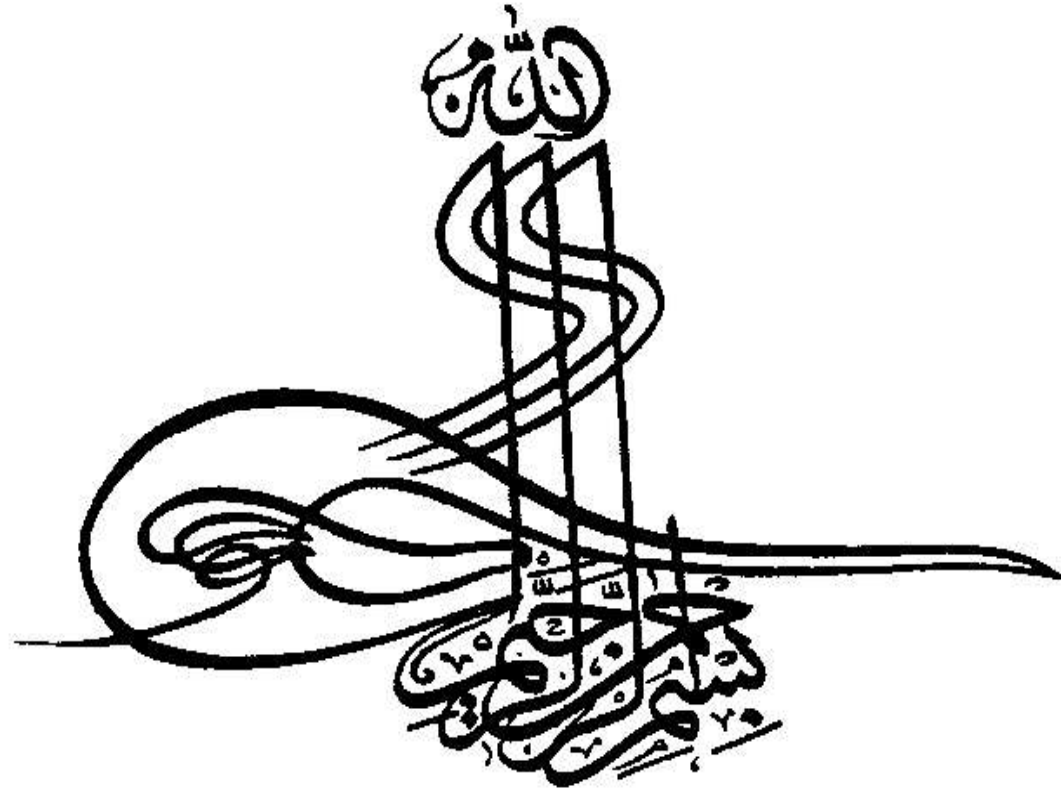


برنامه استراتژیک

سال ۱۳۹۳-۱۳۹۷

بازنگری سال ۱۳۹۵





"پیروزی حاصل دور اندیشی و اقدام قوی است"

امیرالمومنین علی (ع)

اعضای تیم اصلی برنامه ریزی :

سرپرست بیمارستان	دکتر حسین میلانی
مدیر داخلی	حبیب الله طاهری فر
مدیر خدمات پرستاری	عبدالرسول یارعلی
مدیر منابع انسانی	اسماعیل عرفانیان نژاد
مسئول واحد امور مالی	عبدالله سلاقی
مسئول اعتبار بخشی	نقی عرب ثانی
مسئول بهبود کیفیت	گلناز محمدی
مسئول واحد IT	الهام نیکنام

و کلیه مسئولین واحد ها و بخش ها به همراه نماینده بیمه و مددکاری (نماینده بیماران) و کلیه ذینفعان

ضرورت و اهمیت برنامه ریزی استراتژیک:

بدون شک برنامه ریزی یکی از وظایف اصلی مدیران هرسازمان می باشد. برنامه ریزی یعنی تعیین فعالیتهای موثر، جهت رسیدن به هدف. برنامه ریزی براساس دوره زمانی که برای رسیدن به اهداف در نظر می گیرد به انواعی تقسیم می شود. (عملیاتی، تاکتیکی و استراتژیک)

*جدای از نوع برنامه ریزی یک برنامه مطلوب باید بتواند به سوالات اساسی ذیل پاسخ دهد:

۱. کجا هستیم و به کجا می رویم؟

۲. چگونه به آنجا خواهیم رسید؟

۳. چه چیزی به ما می گوید که به آنجا رسیدیم؟

*برنامه ریزی استراتژیک هنگامی مطرح شد که سرعت سیر تحولات در جامعه بشری با شدت و حدت بیشتری پیش می رفت. هم اکنون در قرنی زندگی می کنیم که با سه انفجار روبرو

می باشیم که عبارتند از:

۱. انفجار جمعیت

۲. انفجار دانش و تکنولوژی

۳. انفجار ارزشها

جامعه در هر لحظه و در هر کجائی که قرار دارد نمی تواند با برنامه ای که در یک نقطه فرضی داشته حرکت کند، بلکه لازم است که دارای یک برنامه هماهنگ با مقتضیات زمان و مکان خاص باشد.

مطالعات و تحقیقات علوم مدیریتی نشان داده است که برنامه ریزی استراتژیک می تواند به سازمان کمک کند تا به اهداف ذیل دست یابد:

۱. جهت گیری آینده را مشخص نماید.

۲. به روش استراتژیک بیندیشد و استراتژیهای موثر را تدوین نماید.

۳. اولویت ها را مشخص نماید.

۴. تصمیم های امروز را در پرتو پیامدهای آینده آنها اتخاذ نماید.

۵. پایه ای منطقی و قابل دفاع برای تصمیم گیری برقرار سازد.

۶. در زمینه های تحت کنترل سازمان حداکثر بصیرت را اعمال نماید.

۷. با توجه به تمامی سطوح تصمیم گیری نماید.

۸. مسایل سازمانی را بهبود بخشد.

۹. با اوضاع و احوالی که به سرعت دستخوش تغییر می شوند به روش کار ساز برخورد کند.

مراحل برنامه ریزی استراتژیک:

گام اول : برنامه ریزی برای برنامه ریزی استراتژیک

گام دوم : طراحی ارزیابی محیط داخلی و خارجی سازمان

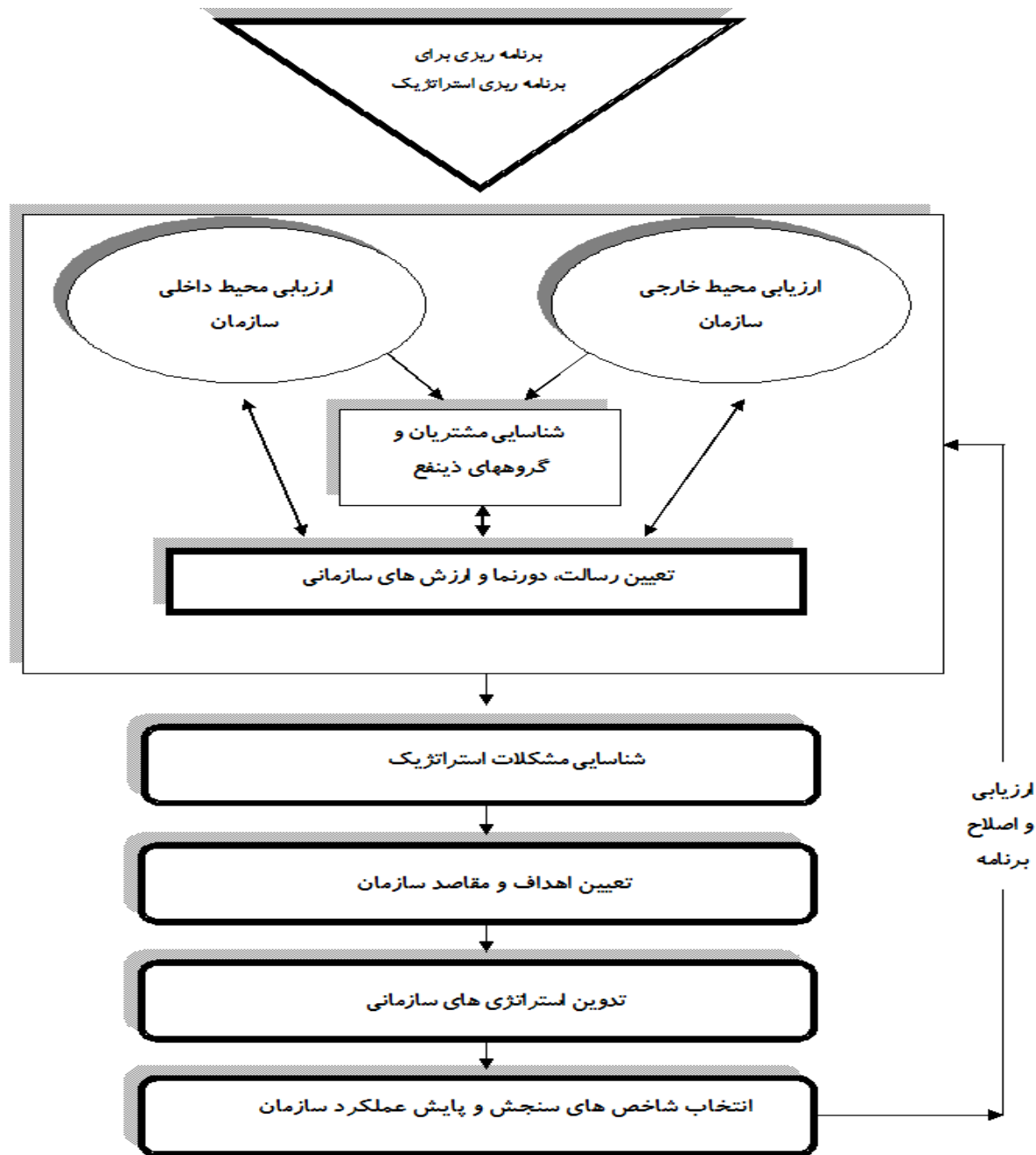
گام سوم : تعیین رسالت، دورنما و ارزشهای سازمانی

گام چهارم : شناسایی مشکلات استراتژیک

گام پنجم : تعیین اهداف و مقاصد سازمان

گام ششم : تدوین استراتژی های سازمان

گام هفتم : انتخاب شاخصهای سنجش و پایش عملکرد سازمان



مجموعه واژه های مورد استفاده:

- رسالت (Mission): مشخص کننده فلسفه وجودی سازمان بوده که شامل اهداف , وظایف اصلی , ویژگی ها و ارزش های حاکم بر آن سازمان می باشد .
- چشم انداز (Vision): شرایط وقوع و تحقق رسالت سازمانی را به نمایش گذاشته و باعث ایجاد انگیزیش در مجموعه و دریافت کنندگان خدمات می گردد .
- ارزش ها (Value): مجموعه قوانین ثابت و غیر متغیری است که کل استراتژیها بر مبنای آنها شکل گرفته و در تمام طول زمان اجراء با تکیه و نگاه بر آنها استراتژیها به اجرا گذاشته می شوند .
- عوامل داخلی (SW): مجموعه نقاط قوت و ضعف سازمان را عوامل داخلی می گویند .
- نقاط قوت (Strengths) (S): مجموعه منابع و توانمندیهای داخل سازمانی است که سازمان را در جهت نیل به اهداف خود یاری می نماید .
- نقاط ضعف (weaknesses) (w): مجموعه ای از عوامل داخل سازمانی می باشد که مانع از تحقق اهداف سازمانی می گردند .
- عوامل خارجی (OT): مجموعه فرصت ها و تهدیدهای سازمان را عوامل خارجی می گویند .
- فرصت ها (Opportunities) (O): مجموعه ای از امکانات بالقوه خارج از سازمان که در صورت بهره گیری از آنها توانمندی های سازمان افزایش خواهد یافت .
- تهدیدها (Threats) (T): مجموعه ای از عوامل موثر و مداخله گر خارج از سازمان که مانع از اجرای برنامه ها و تحقق اهداف سازمان می گردند .
- استراتژی (Stratgy): مجموعه ای از راهها که باعث رساندن سازمان به اهداف از پیش تعیین شده خود می شوند
- استراتژی های So: استراتژیهایی که با استفاده از نقاط قوت در جهت بهره گیری از فرصت ها تدوین می شوند .
- استراتژی های St: استراتژیهایی که باعث کنترل تهدیدها و یا تبدیل آنها به فرصت می شوند .
- استراتژی های Wo: استراتژیهایی که جهت استفاده از فرصت ها , و رفع کمبودها تدوین می شوند .
- استراتژی های WT: استراتژیهایی که سازمان را در برابر تهدیدها حفظ کرده و توانمندی سازمان را جهت کنترل و یا تبدیل تهدید به فرصت افزایش می دهند .

بیانیه رسالت Mission:

با تکیه بر الطاف لایزال الهی ، فراهم نمودن بستر مناسب برای رسیدن به کیفیت مطلوب مراقبت های سلامت با استفاده از استانداردهای موجود و به کار گیری راهکارهای مناسب برای ارائه خدمات به مددجویان با رویکرد ایمنی بیمار ، رعایت حقوق گیرندگان خدمت و جلب رضایت ارباب رجوع رسالت بیمارستان پیامبر اعظم(ص) گنبد کاووس می باشد.

چشم انداز Vision:

بیمارستان پیامبر اعظم (ص) گنبد کاووس قصد دارد به عنوان بیمارستان نمونه استانی مطرح گردد و در این راستا ، ما کارکنان بیمارستان نیز در سایه ایمان و اعتقاد به خداوند متعال ، تلاش خواهیم کرد تا اهداف سازمانی ذیل محقق گردد:

- ۱ - ارائه خدمات تخصصی و فوق تخصصی مرتبط با ظرفیت های بیمارستان(نورولوژی- جراحی چشم-لاپاروسکوپی) به بیماران
- ۲ - مجهزترین بیمارستان منطقه از نظر خدمات کلینیکی و پاراکلینیکی(آنژیوگرافی-شیمی درمانی آندوسکوپی)به نحوی که به عنوان بیمارستان مرجع شرق استان شناخته شود
- ۳ - رعایت کلیه استانداردهای مراقبتی و تلاش در جهت جلب رضایت بیماران

بیانیه ارزشها (Value):

بیمارستان در راستای رسالت و فرهنگ سازمانی خود و با تکیه بر اعتقادات بنیادی موارد ذیل را بعنوان ارکان اصلی ارزشهای سازمانی قلمداد می نماید .

- پایبندی به ارزشهای والای دینی و فرهنگی
- حفظ شأن و منزلت کارکنان ، بیماران و همراهان با اعتقادات به حفظ کرامت انسانی
- ایجاد رضایت شغلی و استقرار مدیریت مشارکتی در کلیه سطوح ارائه خدمات

➤ جلب رضایت کامل مشتریان و تکریم ارباب رجوع

➤ بیمار محوری

➤ دسترسی آسان به خدمات بالینی با هزینه مناسب

➤ رعایت شایسته سالاری

➤ دانش محوری

➤ مشارکت و همدلی با ارباب رجوع

جدول شماره ۱

تحلیل محیط درونی (نقاط قوت و ضعف)

نقاط قوت (Strengths)

ردیف	موضوع	شواهد	اهمیت در سازمان (۱-۱۰)	رتبه (۱-۱۰)	جمع امتیاز
S1	جوان و با انگیزه بودن نیروی انسانی بیمارستان	میانگین سنی پرسنل بیمارستان به میزان ۱۰۰ در صد	۸	۸	۶۴
S2	تناسب شغل پرسنل با تحصیلات دانشگاهی آنان	مستندان پرونده پرسنلی کارکنان	۳	۷	۲۱
S3	برگزاری منظم و مستمر کمیته های بیمارستانی و پیگیری مصوبات	مستندات کمیته ها	۴	۹	۳۶
S4	برگزاری دوره های آموزشی منظم جهت پرسنل در طول سال	مستندات سوپر وایزر آموزشی	۵	۹	۴۵
S5	دارا بودن سیستم HIS با قابلیت گزارش گیری مطلوب و اتصال به پکس	قابلیت های سیستم HIS	۳	۸	۲۴
S6	جدید و نو بودن ساختمان بیمارستان	ساختمان بیمارستان	۵	۸	۴۰
S7	بهره مندی از تجهیزات به روز پزشکی در برخی رده های تخصصی پزشکی (چشم پزشکی)	وجود دستگاه فیکو و یاگ لیزر	۷	۸	۵۶
S8	وجود برخی از بخش های ویژه (CCU-ICU-ودپالیز) به صورت متمرکز در بیمارستان	فعال بودن بخش های مذکور	۷	۱۰	۷۰
S9	قرارداد با همه با همه سازمانهای بیمه گر	قرار داد های منعقد شده فی مابین بیمارستان و سازمانهای بیمه گر	۲	۸	۱۶
S10	دارا بودن اتوماسیون اداری از بدو فعالیت بیمارستان با قابلیت استفاده کلیه کارکنان از سیستم ثبت درخواست مرخصی و ماموریت از طریق اتوماسیون و امکان گزارش گیری به روز	ستندات و مشاهده قابلیت سیستم اتوماسیون اداری	۲	۷	۱۴
S11	وجود فضای فیزیکی مناسب جهت توسعه بخش های درمانی مورد نیاز شهرستان	شرایط ساختمانی بیمارستان	۳	۹	۲۷
S12	ارائه خدمات پزشکی فوق تخصصی (روماتولوژی-نفرولوژی-گوارش) و تخصصی پوست در بیمارستان	برنامه پزشکان کلینیک تخصصی	۵	۷	۳۵
S13	برخوردراری از فضای مناسب جهت استفاده از هلی کوپتر و جایگاه مناسب ساماندهی	وجود پد هلی کوپتر و پارکینگ مجهز در بیمارستان			

۱۸	۹	۲		بیماران در مواقع بحران	
۲۷	۹	۳	هماهنگی های برون سازمانی	تعامل مناسب مسئولین بیمارستان با مسئولین سیاسی و اداری شهرستان	S14
۸	۸	۱	شرایط ساختمانی بیمارستان	وجود بستر مناسب جهت پذیرش بیماران بین الملل در بیمارستان	S15
نقاط ضعف (Weaknesses)					
۱۸	۶	۳	میانگین سابقه کاری پرسنل درمانی	تجربه ناکافی پرسنل با توجه به تازه تاسیس بودن بیمارستان	W1
۱۰	۵	۲		عدم وجود فضای سبز در بیمارستان	W2
۱۲	۲	۶	عدم فعالیت بخش های مذکور	عدم راه اندازی برخی بخش های بیمارستان (زایشگاه- NICU-PICU-اطفال و نوزادان و شیمی درمانی)	W3
۲۰	۵	۴	عدم وجود پانسیون	عدم وجود پانسیون پزشکی در بیمارستان	W4
۳۰	۵	۶	عدم وجود تجهیزات	کمبود برخی تجهیزات پزشکی بخش های درمانی	W5
۳۶	۶	۶	عدم راه اندازی تمام بخش ها	در آمد کم بیمارستان با توجه به تازه تاسیس بودن آن	W6
۳۰	۶	۵	نارضایتی بیماران از وضعیت سرمایشی بیمارستان	کیفیت نامناسب سیستم سرمایشی بیمارستان در فصل گرما	W7
۱۸	۶	۳	مستندات موجود	بالا بودن هزینه نگهداشت تاسیسات بیمارستان	W8
۸	۸	۱	اسناد مالی مربوطه	عدم آنتن دهی مناسب تلفن همراه و افزایش هزینه تلفن ثابت بیمارستان	W9
۱۴	۷	۲	فضای کم انبارها	فضای ناکافی انبارهای بیمارستان (مصرفی- دارویی- اموال)	W10
۱۸	۹	۲	محل استقرار آشپزخانه	استقرار آشپزخانه در مجاورت بخش های درمان	W11
۷۱۵		۱۰۰		جمع کل	

جدول شماره ۲

تحلیل محیط بیرونی (فرصت ها و تهدیدها)

فرصت ها (Opportunities)

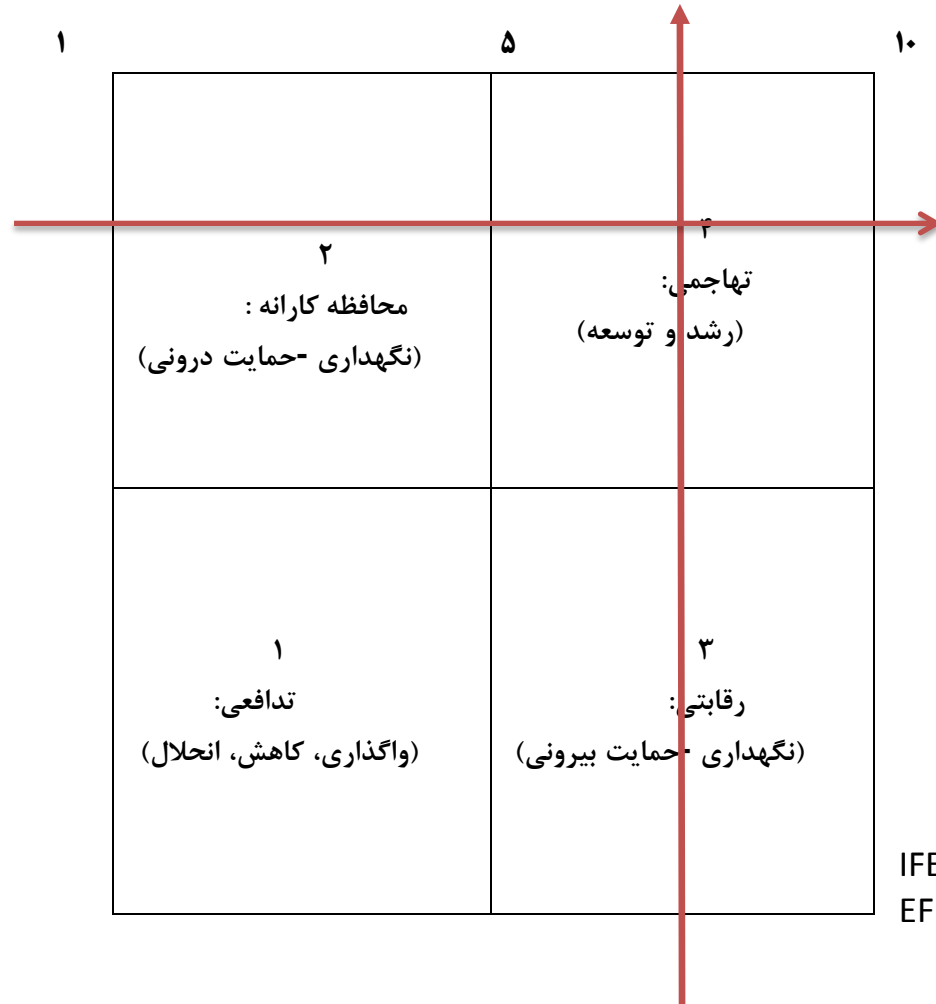
ردیف	موضوع	شواهد	اهمیت در سازمان (۱-۱۰)	رتبه (۱-۱۰)	جمع امتیاز
01	تعهد دولت به طرح تحول سلامت	سیاست های دولت	۶	۷	۴۲
02	استقرار نظام اعتبار بخشی و تغییر در سیاست های ارزشیابی بیمارستانها	سیاستهای وزارتخانه متبوع	۴	۱۰	۴۰
03	توجه ویژه حاکمیت به بخش سلامت و بهداشت و درمان	سیاست های ابلاغی رهبری	۴	۱۰	۴۰
04	ابلاغ کتاب ارزش مبتنی بر خدمات و افزایش مناسب تعرفه ها	ابلاغ ها و دستورالعمل های مربوطه	۴	۹	۳۶
05	تخصیص یارانه سلامت به بیمارستانها	دستورالعمل های مربوطه	۶	۸	۴۸
06	امکان پذیرش بیماران از کشور همسایه (ترکمنستان)	تعداد بیماران پذیرش شده تا کنون	۱	۹	۹
07	امکان استفاده از ظرفیت خیرین سلامت شهرستان	فعالیت های خیرین سلامت	۳	۸	۲۴
08	همکاری مناسب شبکه و دانشگاه جهت راه اندازی دیگر بخش های بیمارستان	هماهنگی های درون سیستمی	۴	۱۰	۴۰
09	وجود پتانسیل مناسب جهت جذب مشارکت بخش خصوصی	پتانسیل های موجود در بیمارستان	۳	۸	۲۴
010	برخورداری اکثریت جامعه از بیمه های درمانی	پوشش بیمه ۱۰۰ درصد منطقه تحت پوشش	۴	۱۰	۴۰
011	افزایش ثبات اقتصادی نسبت به دوره های گذشته	ثابت بودن نرخ تورم	۲	۸	۱۶
012	استقرار بیمارستان در فضای مناسب به دور از ترافیک شهری	محل استقرار بیمارستان	۳	۹	۲۷
013	جدیدالتاسیس بودن بیمارستان نسبت به دیگر بیمارستانهای دولتی شهر	استحکام و ظاهر بیمارستان	۳	۹	۲۷
014	بالا بودن درصد فارغ التحصیلان رشته های پزشکی و پیراپزشکی	وجود فارغ التحصیلان مربوطه در بازار کار	۳	۱۰	۳۰
015	معتبر و ریفرال بودن بیمارستان و ارجاع بیمار از سایر مراکز	ارجاع بیماران از سایر مراکز	۶	۱۰	۶۰
016	افزایش آگاهی عمومی مردم نسبت به بیماریها و توجه بیشتر به سلامت فردی	آمار وضعیت فرهنگی جامعه	۳	۹	۲۷
017	استقرار بیمارستان در منطقه جغرافیایی پرجمعیت	جمعیت تحت پوشش منطقه	۳	۹	۲۷
018	افزایش گرایش به اعمال جراحی زیبایی در جامعه	اعمال جراحی زیبایی انجام شده در مرکز	۲	۸	۱۶

تهدیدها (Threats)

۲۴	۸	۳	معوقات پرداختی بیمه ها	احتمال عدم ثبات در ادامه طرح تحول سلامت	T1
۱۴	۷	۲	سیاستهای کلان دولت	عدم امکان جذب نیروهای پشتیبانی	T2
۱۲	۶	۲	نوسانات بازار ارز در کشور	عدم ثبات نرخ ارز در کشور	T3
۱۶	۸	۲	آمار وضعیت اقتصادی شهرستان	عدم تمکن مالی مردم منطقه	T4
۲۷	۹	۳	تحولات بازار نفت	کاهش قیمت نفت و درآمد دولت به دنبال آن	T5
۱۸	۹	۲	مستندات شکایت های مردمی	افزایش انتظارات بیماران خارج از ظرفیت بیمارستان و کادر درمان	T6
۲۸	۷	۴	تعداد کم مراجعین در برخی رده های تخصصی	پایین بودن آگاهی مردم نسبت به خدمات قابل ارائه در بیمارستان	T7
۱۶	۸	۲	مقررات تاکسیرانی شهری	عدم دسترسی آسان به بیمارستان به دلیل استقرار در خارج از محدوده شهری	T8
۱۴	۷	۲	استفاده از تانکرهای آب اداره آبفاز	عدم وجود زیر ساخت مناسب تامین آب مصرفی بیمارستان در فصل گرما	T9
۲۱	۷	۳	بعد مسافت	دسترسی نامناسب بیمارستان به مراکز امنیتی و نظامی در مواقع بروز حادثه	T10
۱۸	۹	۲	تنوع کالای پزشکی موجود در بازار	وجود کالاهای پزشکی با کیفیت نامطلوب در بازار	T11
۱۰	۵	۲	وضعیت موجود	نامناسب بودن پوشش آسفالت و روشنایی مسیرهای منتهی به بیمارستان	T12
۲۷	۹	۳	وجود ۶ بیمارستان دیگر در سطح شهر گنبد	وجود بیمارستانهای متعدد در سطح شهر	T13
۱۴	۷	۲	مستندات شکایت های مردمی	عدم اعتماد کافی مردم منطقه نسبت به خدمات و پرسنل بیمارستان با توجه به تازه تاسیس بودن بیمارستان	T14
۱۶	۸	۲	مستندات درخواست کار و گزارش های ریاست	وجود برخی انتظارات برون سازمانی جهت جذب و به کارگیری نیرو در بیمارستان	T15
۸۴۸		۱۰۰		جمع کل	

تعیین موقعیت استراتژیک (ماتریس داخلی IFE و خارجی EFE)

نمره نهایی ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE)



ارزیابی
عوامل
خارجی
(EFE)

جدول شماره ۳

شناسایی ذینفعان بیمارستان

ردیف	صاحبان منافع درونی	نیازها و انتظارات
۱	پزشکان متخصص و عمومی	بهبود و به روز بودن وضعیت پرداختی ، استاندارد سازی فضاهای فیزیکی ، استفاده از تکنولوژی و تجهیزات نوین پزشکی -ثبت دقیق خدمات درمانی انجام شده توسط پزشکان
۲	کارکنان فنی و تخصصی	بهبود و به روز بودن وضعیت پرداختی ، استاندارد سازی فضاهای فیزیکی ، استفاده از تکنولوژی و تجهیزات نوین پزشکی ، حمایت مدیران رده بالا ، امکانات رفاهی
۳	کارکنان پشتیبانی	بهبود و به روز بودن وضعیت پرداختی ، استاندارد سازی فضاهای فیزیکی ، حمایت مدیران رده بالا ، امکانات رفاهی
صاحبان منافع بیرونی		نیازها و انتظارات
۱	ستاد دانشگاه و وزارت بهداشت	پاسخگویی به موقع به دانشگاه و وزارت بهداشت در ارتباطات با دانشگاه و وزارت بهداشت
۲	سازمان های بیمه گر	دسترسی آسان به خدمات ، کم هزینه بودن خدمات ، شفاف بودن فرآیندهای ارائه خدمت ، طرح تکریم ارباب رجوع ، پاسخگویی به شکایات
۳	شرکت های دارویی	رعایت دستورالعمل های بیمه ای ، ارسال بموقع اسناد بیمه ای ، تکریم بیمه شدگان-همکاری با نمایندگان مقیم شرکتهای بیمه طرف قرار داد
۴	شرکت های تجهیزاتی	پرداخت به موقع ، قراردادهای بلند مدت ، ثبات قرارداد ها
۵	شرکت های خدماتی	پرداخت به موقع ، قراردادهای بلند مدت ، ثبات قرارداد
۶	سازمان های حمایتی (کمیته امداد ، بهزیستی و ...)	ارتقاء هماهنگی بین بخشی در راستای ارائه خدمات مناسب به گروه هدف مشترک
۷	فرمانداری و سایر ارگانهای اداری شهرستان	ارتقاء هماهنگی بین بخشی ، توجه به حقوق شهروندی ، توسعه واحدهای ارائه خدمت
۸	امام جمعه شهر	ارتقاء هماهنگی بین بخشی ، توجه به حقوق شهروندی ، توسعه واحدهای ارائه خدمت
۹	نظام پزشکی شهرستان گنبد	هماهنگی لازم جهت تامین حقوق ارائه دهندگان خدمت و گیرنده خدمت
۱۰	خیرین سلامت شهرستان	احترام و تکریم خیرین سلامت ، اعلام بموقع نیازمندیها ، انتظارمشارکت وهمفکری

جدول شماره ۴

استراتژی های برنامه استراتژیک سال ۱۳۹۵ بیمارستان پیامبر اعظم (ص) گنبد کاووس

کد S	نقاط قوت (S)	کد O	فرصت ها (O)	کد SO	استراتژی های SO
S1	جوان و با انگیزه بودن نیروی انسانی بیمارستان	O1	تعهد دولت به طرح تحول سلامت	S1107	تلاش جهت جذب منابع مالی از مجمع خیرین سلامت شهرستان جهت توسعه بخش های مورد نیاز شهرستان
S2	تناسب شغل پرسنل با تحصیلات دانشگاهی آنان	O2	استقرار نظام اعتبار بخشی و تغییر در سیاست های ارزشیابی بیمارستانها	S102	استقرار استانداردهای اعتباربخشی و بهبود کیفیت ارائه خدمات
S3	برگزاری منظم و مستمر کمیته های بیمارستانی و پیگیری مصوبات	O3	توجه ویژه حاکمیت به بخش سلامت و بهداشت و درمان	S904	واگذاری واحد اسناد پزشکی به واحد خصوصی
S4	برگزاری دوره های آموزشی منظم جهت پرسنل در طول سال	O4	ابلاغ کتاب ارزش مبتنی بر خدمات و افزایش مناسب تعرفه ها	S7015	تجهیز مرکز جامع تخصص چشم پزشکی شرق استان
S5	دارا بودن سیستم HIS با قابلیت گزارش گیری مطلوب و اتصال به پکس	O5	تخصیص بارانه سلامت به بیمارستانها	S12015	برنامه ریزی جهت مدیریت بحران خدمات سلامت و درمان در مواقع بحران
S6	جدید و نو بودن ساختمان بیمارستان	O6	امکان پذیرش بیماران از کشور همسایه (ترکمنستان)	S7015	ایجاد واحد IPD، راه اندازی بخش های VIP مجهز و مدرن با استفاده از پتانسیل های موجود
S7	بهره مندی از تجهیزات به روز پزشکی در برخی رده های تخصصی پزشکی (چشم پزشکی)	O7	امکان استفاده از ظرفیت خیرین سلامت شهرستان	S8015	راه اندازی مرکز جامع تصویر برداری و آنژیوگرافی در بیمارستان
S8	وجود برخی از بخش های ویژه (CCU-ICU-ودیلیز) به صورت متمرکز در بیمارستان	O8	همکاری مناسب شبکه و دانشگاه جهت راه اندازی دیگر بخش های بیمارستان	S11015	توسعه و گسترش درمانگاه تخصصی بیمارستان
S9	قرارداد با همه با همه سازمانهای بیمه گر	O9	وجود پتانسیل مناسب جهت جذب مشارکت بخش خصوصی	S1103	راه اندازی مرکز جامع شیمی درمانی شرق استان در بیمارستان
S10	دارا بودن اتوماسیون اداری از بدو فعالیت بیمارستان با قابلیت استفاده کلیه کارکنان از سیستم ثبت درخواست مرخصی و ماموریت از طریق اتوماسیون و امکان گزارش گیری به روز	O10	برخورداری اکثریت جامعه از بیمه های درمانی		
S11	وجود فضای فیزیکی مناسب جهت توسعه بخش های درمانی مورد نیاز شهرستان	O11	افزایش ثبات اقتصادی نسبت به دوره های گذشته		
S12	ارائه خدمات پزشکی فوق تخصصی (روماتولوژی-نفرولوژی-گوارش) و تخصصی پوست در بیمارستان	O12	استقرار بیمارستان در فضای مناسب به دور از ترافیک شهری		
S13	برخورداری از فضای مناسب جهت استفاده از هلی کوپتر و جایگاه مناسب ساماندهی بیماران در مواقع بحران	O13	جدیدالتاسیس بودن بیمارستان نسبت به دیگر بیمارستانهای دولتی شهر		
S14	تعامل مناسب مسئولین بیمارستان با مسئولین سیاسی و اداری شهرستان	O14	بالا بودن درصد فارغ التحصیلان رشته های پزشکی و پیراپزشکی		

S14	وجود بستر مناسب جهت پذیرش بیماران بین الملل در بیمارستان	O15	معتبر و ریفرال بودن بیمارستان و ارجاع بیمار از سایر مراکز
S15	جوان و با انگیزه بودن نیروی انسانی بیمارستان	O16	افزایش آگاهی عمومی مردم نسبت به بیماریها و توجه بیشتر به سلامت فردی
		O17	استقرار بیمارستان در منطقه جغرافیایی پرجمعیت
		O18	افزایش گرایش به اعمال جراحی زیبایی در جامعه
کد S	نقاط قوت (S)	کد T	تهدیدها (T)
کد ST	استراتژی های ST		
S1	جوان و با انگیزه بودن نیروی انسانی بیمارستان	T1	احتمال عدم ثبات در ادامه طرح تحول سلامت
S2	تناسب شغل پرسنل با تحصیلات دانشگاهی آنان	T2	عدم امکان جذب نیروهای پشتیبانی
S3	برگزاری منظم و مستمر کمیته های بیمارستانی و پیگیری مصوبات	T3	عدم ثبات نرخ ارز در کشور
S4	برگزاری دوره های آموزشی منظم جهت پرسنل در طول سال	T4	عدم تمکن مالی مردم منطقه
S5	دارا بودن سیستم HIS با قابلیت گزارش گیری مطلوب و اتصال به پکس	T5	کاهش قیمت نفت و درآمد دولت به دنبال آن
S6	جدید و نو بودن ساختمان بیمارستان	T6	افزایش انتظارات بیماران خارج از ظرفیت بیمارستان و کادر درمان
S7	بهره مندی از تجهیزات به روز پزشکی در برخی رده های تخصصی پزشکی (چشم پزشکی)	T7	پایین بودن آگاهی مردم نسبت به خدمات قابل ارائه در بیمارستان
S8	وجود برخی از بخش های ویژه (CCU-ICU-ودیا لیز) به صورت متمرکز در بیمارستان	T8	عدم دسترسی آسان به بیمارستان به دلیل استقرار در خارج از محدوده شهری
S9	قرارداد با همه با همه سازمانهای بیمه گر	T9	عدم وجود زیر ساخت مناسب تامین آب مصرفی بیمارستان در فصل گرما
S10	دارا بودن اتوماسیون اداری از بدو فعالیت بیمارستان با قابلیت استفاده کلیه کارکنان از سیستم ثبت درخواست مرخصی و ماموریت از طریق اتوماسیون و امکان گزارش گیری به روز	T10	دسترسی نامناسب بیمارستان به مراکز امنیتی و نظامی درمواقع بروز حادثه
S11	وجود فضای فیزیکی مناسب جهت توسعه بخش های درمانی مورد نیاز شهرستان	T11	وجود کالاهای پزشکی با کیفیت نامطلوب در بازار
S12	ارائه خدمات پزشکی فوق تخصصی (روماتولوژی-نفروولوژی-گوارش) و تخصصی پوست در بیمارستان	T12	نامناسب بودن پوشش آسفالت و روشنایی مسیرهای منتهی به بیمارستان
S13	برخورداری از فضای مناسب جهت استفاده از هلی کوپتر و جایگاه مناسب ساماندهی بیماران در مواقع بحران	T13	وجود بیمارستانهای متعدد در سطح شهر

S14	تعامل مناسب مسئولین بیمارستان با مسئولین سیاسی و اداری شهرستان	T14	عدم اعتماد کافی مردم منطقه نسبت به خدمات و پرسنل بیمارستان با توجه به تازه تاسیس بودن بیمارستان
S15	وجود بستر مناسب جهت پذیرش بیماران بین الملل در بیمارستان	T15	وجود برخی انتظارات برون سازمانی جهت جذب و به کارگیری نیرو در بیمارستان

کد W	نقاط ضعف (W)	کد O	فرصت ها (O)	کد WO	استراتژی های WO
W1	تجربه ناکافی پرسنل با توجه به تازه تاسیس بودن بیمارستان	O1	تعهد دولت به طرح تحول سلامت	W2O9	ایجاد فضای سبز بیمارستان با تعامل مسئولین شهری (شهرداری)
W2	عدم وجود فضای سبز در بیمارستان	O2	استقرار نظام اعتبار بخشی و تغییر در سیاست های ارزشیابی بیمارستانها	W5O7	پیگیری خرید تجهیزات پزشکی مورد نیاز بخشها از ظرفیت خیرین سلامت
W3	عدم راه اندازی برخی بخش های بیمارستان (زایشگاه- NICU-PICU-اطفال و نوزادان و شیمی درمانی)	O3	توجه ویژه حاکمیت به بخش سلامت و بهداشت و درمان	W4O1	ایجاد پانسیون پزشکی در بیمارستان
W4	عدم وجود پانسیون پزشکی در بیمارستان	O4	ابلاغ کتاب ارزش مبتنی بر خدمات و افزایش مناسب تعرفه ها	W3O8	راه اندازی فاز ۳ بیمارستان
W5	کمبود برخی تجهیزات پزشکی بخش های درمانی	O5	تخصیص یارانه سلامت به بیمارستانها		
W6	درآمد کم بیمارستان با توجه به تازه تاسیس بودن آن	O6	امکان پذیرش بیماران از کشور همسایه (ترکمنستان)		
W7	کیفیت نامناسب سیستم سرمایشی بیمارستان در فصل گرما	O7	امکان استفاده از ظرفیت خیرین سلامت شهرستان		
W8	بالا بودن هزینه نگهداشت تاسیسات بیمارستان	O8	همکاری مناسب شبکه و دانشگاه جهت راه اندازی دیگر بخش های بیمارستان		
W9	عدم آنتن دهی مناسب تلفن همراه و افزایش هزینه تلفن ثابت بیمارستان	O9	وجود پتانسیل مناسب جهت جذب مشارکت بخش خصوصی		
W10	فضای ناکافی انبارهای بیمارستان (مصرفی- دارویی- اموال)	O10	برخورداری اکثریت جامعه از بیمه های درمانی		
W11	استقرار آشپزخانه در مجاورت بخش های درمان	O11	افزایش ثبات اقتصادی نسبت به دوره های گذشته		
		O12	استقرار بیمارستان در فضای مناسب به دور از ترافیک شهری		
		O13	جدیدالتاسیس بودن بیمارستان نسبت به دیگر بیمارستانهای دولتی شهر		

		بالا بودن درصد فارغ التحصیلان رشته های پزشکی و پیراپزشکی	O14		
		معتبر و ریفرال بودن بیمارستان و ارجاع بیمار از سایر مراکز	O15		
		افزایش آگاهی عمومی مردم نسبت به بیماریها و توجه بیشتر به سلامت فردی	O16		
		استقرار بیمارستان در منطقه جغرافیایی پرجمعیت	O17		
		افزایش گرایش به اعمال جراحی زیبایی در جامعه	O18		

کد W	نقاط ضعف (W)	کد T	تهدیدها (T)	کد WT	استراتژی های WT
W1	تجربه ناکافی پرسنل با توجه به تازه تاسیس بودن بیمارستان	T1	تعهد دولت به طرح تحول سلامت	W6T1	مدیریت منطقی منابع مالی و شناسایی ، تقویت و ایجاد واحد های درآمد زا
W2	عدم وجود فضای سبز در بیمارستان	T2	استقرار نظام اعتبار بخشی و تغییر در سیاست های ارزشیابی بیمارستانها	W7,8T1	مدیریت کارآمد منابع تجهیزات و تاسیساتی
W3	عدم راه اندازی برخی بخش های بیمارستان (زایشگاه- NICU-PICU-اطفال و نوزادان و شیمی درمانی)	T3	توجه ویژه حاکمیت به بخش سلامت و بهداشت و درمان		
W4	عدم وجود پانسیون پزشکی در بیمارستان	T4	ابلاغ کتاب ارزش مبتنی بر خدمات و افزایش مناسب تعرفه ها		
W5	کمبود برخی تجهیزات پزشکی بخش های درمانی	T5	تخصیص یارانه سلامت به بیمارستانها		
W6	در آمد کم بیمارستان با توجه به تازه تاسیس بودن آن	T6	امکان پذیرش بیماران از کشور همسایه (ترکمنستان)		
W7	کیفیت نامناسب سیستم سرمایشی بیمارستان در فصل گرما	T7	امکان استفاده از ظرفیت خیرین سلامت شهرستان		
W8	بالا بودن هزینه نگهداشت تاسیسات بیمارستان	T8	همکاری مناسب شبکه و دانشگاه جهت راه اندازی دیگر بخش های بیمارستان		
W9	عدم آنتن دهی مناسب تلفن همراه و افزایش هزینه تلفن ثابت بیمارستان	T9	وجود پتانسیل مناسب جهت جذب مشارکت بخش خصوصی		
W10	فضای ناکافی انبارهای بیمارستان (مصرفی- دارویی- اموال)	T10	برخورداری اکثریت جامعه از بیمه های درمانی		
W11	استقرار آشپزخانه در مجاورت بخش های درمان	T11	افزایش ثبات اقتصادی نسبت به دوره های گذشته		

		استقرار بیمارستان در فضای مناسب به دور از ترافیک شهری	T12		
		جدیدالتاسیس بودن بیمارستان نسبت به دیگر بیمارستانهای دولتی شهر	T13		
		بالا بودن درصد فارغ التحصیلان رشته های پزشکی و پیرایشگی	T14		
		معتبر و ریفرال بودن بیمارستان و ارجاع بیمار از سایر مراکز	T15		

سیاست های کلان بیمارستان:

۱. کاهش مخاطرات و آلاینده های ناشی از فعالیت بیمارستان ، بهینه سازی مصرف انرژی از طریق استانداردهای زیست محیطی و سلامت محیط کار
۲. استفاده مناسب از تجهیزات ، تکنولوژی و فناوری های روز به منظور ارتقا و توسعه ی خدمات درمان و تشخیص سلامت محور
۳. ترویج فرهنگ کار با کیفیت و ایمن از طریق و افزایش سطح دانش و مهارت کارکنان با اولویت بخشی به آموزش خودمراقبتی
۴. استفاده از پتانسیل خیرین سلامت در جهت توسعه ی خدمات ، امکانات و تجهیزات بیمارستانی در چارچوب قوانین دانشگاه متبوع و مجمع خیرین سلامت
۵. بهبود مداوم سیستم های مدیریتی، فرایندها و خدمات در جهت افزایش سطح رضایت مشتریان و طرف های ذینفع
۶. بهبود در مدیریت مصرف و هزینه ها در راستای سیاست های ابلاغی (اقتصاد مقاومتی) و استفاده از برون سپاری خدمات منطبق بر حرف و صلاح بیمارستان
۷. توجه به نیازها و انتظارات کلیه طرف های ذینفع و جایگاه آنان همراه با مشارکت ایشان
۸. متابعت از استانداردها ، قوانین، مقررات و سایر الزامات مرتبط با فعالیت ها و خدمات درمانی بیمارستان و اجرای برنامه های تحول نظام سلامت

جدول شماره ۵

اهداف کلی (G) و اختصاصی (O) برنامه استراتژیک سال ۱۳۹۵ بیمارستان پیامبر اعظم (ص) گنبد کاووس

عنوان	کد
ارتقاء مستمر بهبود کیفیت	G1
ارتقاء وضعیت نیروی انسانی به میزان ۶۰٪ تا پایان ۹۵	G101
ارتقاء وضعیت پسماندهای بیمارستانی به میزان ۵۰٪ تا پایان ۹۵	G102
استفاده بهینه از فضای موجود در انبار مصرفی به میزان ۴۰٪ تا پایان ۹۵	G103
بهبود وضعیت ثبت آمار اموال و تجهیزات بیمارستان به میزان ۱۰۰٪ تا پایان ۹۵	G104
افزایش خدمات قابل ارائه به بیماران در آزمایشگاه به میزان ۳۰٪ تا پایان ۹۵	G105
ارتقاء سطح ایمنی بیمار	G2
اجرای استانداردهای ایمنی بیمار به میزان ۱۰۰ درصد تا پایان سال ۱۳۹۵	G201
ارتقاء سطح آگاهی کارکنان رختشویخانه به میزان ۴۰٪ تا پایان ۹۵	G202
ارتقاء آگاهی پرسنل و بیماران در خصوص خروجی های اضطراری و نقاط پرخطر به میزان ۱۰۰٪ تا پایان ۹۵	G203
افزایش سطح ایمنی و مقابله بیمارستان در مواقع آتش سوزی به میزان ۲۰٪ تا پایان ۹۵	G204
بهبود فضای فیزیکی به میزان ۱۰٪ نسبت به وضعیت موجود تا پایان ۹۵	G205
بهبود فضای فیزیکی بخش ها و واحدهای مختلف بیمارستان	G3
توسعه فضای فیزیکی اتاق سونوگرافی به میزان ۵۰٪ نسبت به وضعیت موجود تا پایان سال ۹۵	G301

افزایش فضای فیزیکی بخش اورژانس به میزان ۶۰٪ تا پایان سال ۹۵	G302
بهبود فضای فیزیکی تریاژ به میزان ۱۰۰٪ وضعیت موجود تا پایان ۹۵	G303
افزایش رضایتمندی کارکنان و بیماران	G4
ساخت و راه اندازی نمازخانه بیمارستان به میزان ۱۰۰٪ تا پایان ۹۵	G401
افزایش رضایتمندی بیماران به میزان ۵٪ نسبت به وضعیت موجود تا پایان ۹۵	G402
ارتقاء وضعیت تجهیزات پزشکی بیمارستان	G5
کاهش زمان خواب تجهیزات پزشکی معیوب به میزان ۵۰٪ تا پایان ۹۵	G501
ارتقاء نگهداشت تجهیزات پزشکی به میزان ۸۰٪ تا پایان ۹۵	G502
ارتقاء سطح علمی کارکنان	G6
ارتقاء سطح مدیریت به هنگام احکام کارکنان به میزان ۱۰۰٪ تا پایان ۹۵	G601
دستیابی به استاندارد های تکمیل پرونده نویسی به میزان ۴۰٪ تا پایان ۹۵	G602
ارتقا دسترسی به درب های خروج اضطراری بیمارستان به میزان ۱۰۰٪ تا پایان ۹۵	G603
ارتقا سطح آگاهی و دانش کاربران تجهیزات پزشکی به میزان ۲۰٪ تا پایان ۹۵	G604
افزایش میزان آگاهی و دانش پرسنل درمانی به میزان ۱۰٪ تا پایان ۹۵	G605
افزایش میزان آگاهی پرسنل در نحوه استفاده از نرم افزارهای کامپیوتری به میزان ۲۰٪ تا پایان ۹۵	G606
افزایش درآمد و کاهش هزینه ها	G7
تجهیز و راه اندازی بخش های باقیمانده به میزان ۸۰٪ تا پایان سال ۹۵	G701
کاهش کسورات بیمه ای داروخانه به میزان ۵٪ تا پایان سال ۹۵	G702
افزایش درآمد بخش ها به میزان ۵٪ نسبت به وضعیت موجود تا پایان سال ۹۵	G703